

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*:  
ESTUDO COMPARATIVO COM UMA AMOSTRA DE  
TRABALHADORES DO SECTOR FARMACÊUTICO**

**João André Sequeira**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho  
e das Organizações)**

**2016**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*:  
ESTUDO COMPARATIVO COM UMA AMOSTRA DE  
TRABALHADORES DO SECTOR FARMACÊUTICO**

**João André Sequeira**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho  
e das Organizações)**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Rosário Lima, por toda a disponibilidade, pela constante orientação e preocupação, pelo apoio, e por constituir um exemplo de rigor e de profissionalismo.

À professora Ana Sousa Ferreira, pela coorientação, por toda a ajuda prestada na análise e na interpretação estatística dos dados obtidos, e por todo o conhecimento estatístico transmitido.

A todos os docentes da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, que contribuíram para a minha formação e para o meu desenvolvimento, enquanto pessoa e profissional.

À organização onde foi realizado o presente estudo, pela abertura e pelo interesse demonstrado, e a todos os participantes, que através das suas respostas voluntárias, tornaram este projeto possível.

Aos meus pais e irmãos, e a toda à minha família, pelo apoio permanente e incondicional, por toda a dedicação, e por estarem sempre presentes, tanto nos momentos bons como nos momentos menos bons.

A todos os meus amigos, por toda a solidariedade, por toda a paciência, e por estarem sempre presentes e disponíveis.

A todas as pessoas que acompanharam, de alguma forma, o meu percurso e o meu crescimento ao longo dos anos, por terem contribuído para a minha formação, e por me ajudarem a ser uma pessoa melhor.

## ÍNDICE GERAL

<b>Resumo</b>	iv
<b><i>Abstract</i></b>	v
<b>1. Introdução</b>	1
<b>2. Enquadramento Teórico</b>	2
2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2
2.2 Satisfação Organizacional	4
2.3 Identificação Organizacional	6
2.4 Intenção de <i>Turnover</i>	8
2.5 Relação entre Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional, Intenção de <i>Turnover</i> e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
<b>3. Método</b>	12
3.1 Participantes	12
3.2 Instrumentos de Medida	13
3.2.1 Escala de Satisfação Organizacional	13
3.2.2 Escala de Identificação Organizacional	14
3.2.3 Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	15
3.3 Procedimento	16
<b>4. Resultados</b>	17
<b>5. Discussão</b>	22
<b>Referências Bibliográficas</b>	27
<b>Anexos</b>	CD-ROM

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão	18
<b>Quadro 2</b> – Matriz de Correlações de <i>Pearson</i>	19
<b>Quadro 3</b> – Regressão Linear Simples	20
<b>Quadro 4</b> – Resultados do Teste de Igualdade de valores médios para amostras independentes	22

## RESUMO

Para fazer face à crise financeira que o país atravessa e ao aumento da concorrência e da exigência dos clientes, cada vez mais as organizações reconhecem que são os seus colaboradores que podem fazer a diferença. Neste cenário, torna-se importante investir no estudo de variáveis psicológicas, que permitam ampliar o conhecimento sobre o comportamento do indivíduo em contexto organizacional. O presente estudo tem como principal objetivo estudar a satisfação organizacional, a identificação organizacional e a intenção de *turnover* em trabalhadores do setor farmacêutico, bem como as relações entre estas variáveis. Pretende-se, ainda, comparar os níveis das variáveis referidas, em função da implementação ou não de práticas de recursos humanos.

Para a recolha de dados, foram aplicados três instrumentos de medida a uma amostra de 123 colaboradores, os quais foram distribuídos por dois grupos: um, em que todas as práticas de recursos humanos foram implementadas, e outro, em que nem todas estas práticas foram implementadas. Os resultados evidenciam a existência de uma relação direta e significativa entre Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional, de uma relação inversa e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, e entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, e do papel mediador da Satisfação Organizacional na relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Verifica-se também que, a implementação de práticas de recursos humanos não tem influência significativa na satisfação e identificação organizacionais e na intenção de *turnover*.

No final, são discutidos os principais contributos do estudo e apresentadas algumas limitações e sugestões de investigação.

**Palavras-chave:** identificação organizacional, intenção de *turnover*, práticas de recursos humanos, satisfação organizacional.

## ***ABSTRACT***

To deal with the financial crisis the country is currently facing and increasing competition and client's demands, organizations are more and more acknowledging their employees as the ones that can make a difference. In this scenario, it becomes important to invest in studying psychological variables that allow us to expand our knowledge on how individuals behave in organizational contexts. The aim of this research is studying organizational satisfaction, organizational identification and *turnover* intention in pharmaceutical sector workers, as well as the interactions between those variables. It also intends to compare the levels of the referred variables, based on whether human resources practices were implemented.

Regarding the data collection, three measuring instruments were applied to a sample of 123 employees that were separated into two groups: in one of them all the human resources practices were implemented, whilst in the other not all practices were implemented. The results point out a direct significant correlation between Organizational Satisfaction and Organizational Identification, an inverse significant correlation between Organizational Satisfaction and *Turnover* Intention and also between Organizational Identification and *Turnover* Intention, in which Organization Satisfaction seems to have a mediating role. The implementation of human resources practices doesn't have a significant influence in organizational satisfaction and identification and *turnover* intention.

At the end we discuss the main contributions of this study and present some limitations and suggestions for future investigations.

**Keywords:** organizational identification, *turnover* intention, human resources practices, organizational satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica competitiva dos mercados, o aumento da concorrência e a contante pressão resultante da mudança do panorama económico, da globalização (Bae & Lawler, 1999) e do desenvolvimento tecnológico (Stefano, Zampier & Maçaneiro, 2006) têm pressionado as organizações a desenvolverem práticas e estratégias que lhes permitam marcar a diferença no mundo organizacional. A chave para obter vantagem competitiva, e atingir o sucesso em meios cada vez mais concorrentes, está na inovação, na capacidade de adaptação e na flexibilidade, atributos que se podem encontrar ao nível dos recursos humanos (Pfeffer, 1998; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Perante este cenário, as organizações procuram adotar modelos de gestão que valorizem mais a vertente humana (Klein, 1998 citado por Cordeiro, 2008), visto que o capital humano tornou-se no principal fator diferenciador (Fridman, Hatch & Walker, 2000). Além disso, nas organizações em que existe uma gestão eficiente do capital humano, verifica-se um aumento do valor de mercado da empresa (Huselid, 1995), dos níveis de desempenho (Mahoney & Pandian, 1992; Fox, Byrne & Rouault, 1999), da probabilidade de sobrevivência (Welbourne & Andrews, 1995) e das perceções de suporte organizacional (Agarwala, 2003).

Neste contexto, a gestão dos recursos humanos tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante no desenvolvimento estratégico, motivo pelo qual as organizações procuram implementar práticas de gestão de recursos humanos que permitam atrair, desenvolver e reter os seus colaboradores mais talentosos, e moldá-los à sua visão, valores, objetivos e estratégias. Vários estudos demonstram que a implementação de práticas de recursos humanos tem um impacto positivo no desenvolvimento de atitudes e de comportamentos de trabalho (Chambel & Santos, 2009). A existência de uma rede de práticas de recursos humanos eficaz faz com que a organização seja considerada única, inimitável e distinta (Becker & Gerhart, 1996), estando também associada ao aumento da satisfação, da motivação, do bem-estar e do desempenho dos trabalhadores, da sua identificação com a organização e à diminuição dos índices de *turnover* (Esteves, 2008).

Todo o investimento aplicado neste processo leva a que seja fundamental compreender as atitudes e as necessidades dos trabalhadores, de modo a tirar o maior proveito das suas capacidades e competências, e a evitar a saída dos trabalhadores mais talentosos, para não perder o investimento realizado. Assim, torna-se imperativo investir



no estudo de variáveis psicológicas que permitam às organizações ampliar o seu conhecimento sobre as atitudes dos seus colaboradores, entre as quais se encontram, a satisfação organizacional, a identificação organizacional e a intenção de *turnover* (Chiavenato, 1999).

Na presente investigação tem-se como principal objetivo estudar a satisfação organizacional, a identificação organizacional e a intenção de *turnover* em trabalhadores do setor farmacêutico, bem como as relações entre as variáveis referidas. Pretende-se, ainda, comparar os níveis de satisfação e de identificação organizacionais, e de intenção de *turnover*, entre trabalhadores, em função da implementação ou não de práticas de recursos humanos, e perceber o impacto destas no seu comportamento.

O presente estudo encontra-se dividido em quatro secções, sendo a primeira o Enquadramento Teórico, na qual é apresentada uma breve revisão de literatura sobre as variáveis em estudo. De seguida, na secção do Método, procede-se à caracterização da amostra e dos instrumentos de medida utilizados, e à descrição do procedimento adotado para a recolha dos dados. Por fim, as secções dos Resultados e da Discussão visam a apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos, a inferência de conclusões gerais sobre o estudo, a identificação das suas limitações e dos seus contributos científicos e a referência de sugestões para futuras investigações.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos consiste num conjunto interrelacionado e distinto de atividades e processos que procuram promover a eficiência organizacional e o desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos de uma organização (Kaya, Koc & Topcu, 2010). Para estes autores, a gestão de recursos humanos é constituída por práticas de aquisição (por exemplo, o recrutamento e seleção), práticas de retenção, práticas de formação e desenvolvimento, e práticas de motivação (por exemplo, as recompensas). Por sua vez, as práticas de gestão de recursos humanos são ações específicas utilizadas pelas organizações para promover o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos positivos por parte dos trabalhadores (Neves, 2002) e devem ser definidas em função das políticas, dos objetivos e das estratégias da organização (Way &

Johnson, 2005 citado por Veloso, 2007). As práticas de recursos humanos mais frequentes são o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho, as oportunidades de progressão de carreira, a comunicação interna, o acolhimento e a integração, os sistemas de remuneração e benefícios, as oportunidades de participação na vida da organização e a análise e qualificação de funções (Tavares, 2001; Neves, 2002).

O recrutamento e seleção tem como principal função dar à organização os recursos humanos necessários para esta atingir os seus objetivos (Ribeiro, 2000), fazendo parte deste processo a divulgação junto de potenciais candidatos (Barber, 1998). A formação é um processo de aquisição de conhecimentos e de desenvolvimento de atitudes e comportamentos, relevantes para o desempenho do trabalhador na sua função e no seu trabalho (Cunha, Gomes, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2010). A avaliação de desempenho é um processo contínuo, que tem como principal objetivo a avaliação da prestação dos trabalhadores na execução de uma dada função (Cunha *et al.*, 2010), ou seja, se conseguiram ou não atingir os objetivos propostos. As oportunidades de progressão de carreira estão relacionadas com o sistema de promoções da organização, e são importantes para estimular a realização pessoal e profissional do trabalhador e o seu compromisso com a organização (Cunha *et al.*, 2010). Já a comunicação interna, é a base da estratégia organizacional, uma vez que a transmissão dos valores, objetivos e estratégias da organização é essencial para motivar e alinhar os trabalhadores com a organização. O acolhimento e a integração são responsáveis por transmitir aos indivíduos contratados os valores, os objetivos, a missão e o modo de atuação da organização, bem como as características e as exigências da sua função (Trice & Beyer, 1993). Por sua vez, os sistemas de recompensa e benefícios referem-se ao conjunto de bens materiais e imateriais que os trabalhadores recebem, em virtude do serviço prestado. As oportunidades de participação na vida organizacional estão relacionadas com o envolvimento e participação ativa dos trabalhadores nas decisões da organização (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999). Por fim, a análise de funções é um processo sistemático, cujos objetivos são identificar as tarefas e as responsabilidades de uma certa função (Bilhim, 2006), e as competências necessárias para a desempenhar.

Na literatura, existe um consenso generalizado sobre o impacto positivo da implementação de práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais (Jackson & Shuler, 1995; Rafael & Lima, 2012), e no desenvolvimento de atitudes e de comportamentos de trabalho positivos, que conduzem ao aumento da produtividade

(Gurbuz, 2009), do empenho, do bem-estar, da motivação, da satisfação e da vontade do trabalhador em permanecer na organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Grzywacz (2002) salienta também, a influência positiva das práticas de recursos humanos no contexto familiar, na medida em que o trabalho dá ao indivíduo recursos sociais (por exemplo, o estatuto), recursos económicos (por exemplo, o salário) e recursos psicológicos (por exemplo, o desejo de pertença a um grupo). No caso concreto deste estudo, importa destacar o impacto positivo das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação organizacional, na identificação organizacional e na redução dos índices de *turnover* (Esteves, 2008).

## **2.2 Satisfação Organizacional**

Dada a importância cada vez maior que é atribuída à gestão do capital humano e à satisfação das necessidades, dos desejos e das expectativas dos trabalhadores, a satisfação é um dos conceitos mais estudados no contexto organizacional (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba & Tissington, 2004; Hampton, 1992 citado por Ferreira & Siqueira, 2005). A satisfação organizacional é um indicador de desenvolvimento (Ramos, López & Corona, 2007), que pode ser entendido como um estado emocional que desencadeia uma resposta afetiva em relação a um conjunto de aspetos relacionados com o contexto de trabalho do indivíduo (D' Amorim, 1995), e que se desenvolve através das suas necessidades, expectativas e perceções de justiça (Wood, 1976; Brief, 1998). Brief e Weiss (2002) definem satisfação como um julgamento avaliativo (positivo ou negativo), por parte do indivíduo, sobre a sua função ou sobre uma situação específica inerente ao seu trabalho.

Apesar de existirem algumas divergências na literatura sobre a definição deste conceito, a ideia generalizada é de que a satisfação organizacional tem uma forte componente afetiva (Tamayo, 1998; Ferreira & Siqueira, 2005), e mede o grau em que os trabalhadores se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com vários aspetos a ele associados, tendo um impacto significativo nos seus comportamentos. Existem vários modelos e teorias que se debruçam sobre este conceito, contudo importa destacar o Modelo de Locke (1976) por ser a base dos estudos de satisfação organizacional.

O Modelo de Locke (1976) dá-nos uma visão holística do contexto organizacional e permite-nos relacionar a satisfação com os diversos fatores associados ao trabalho. Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional, que resulta da

diferença entre aquilo que o indivíduo espera do seu trabalho e aquilo que sente que está a obter. Locke considera ainda que, a satisfação no trabalho é um valor global que resulta da soma da satisfação do indivíduo com vários aspetos do seu trabalho, os quais podem ser agrupados em nove categorias: a satisfação com o trabalho (características, conteúdo e variedade das tarefas, sobrecarga de trabalho, oportunidades de aprendizagem); a satisfação com o salário (valor, distribuição, equidade); a satisfação com as oportunidades de progressão na carreira; a satisfação com o reconhecimento (elogios e críticas recebidas); a satisfação com benefícios (férias, seguros, compensações); a satisfação com as condições de trabalho (condições físicas, horário); a satisfação com a supervisão; a satisfação com os colegas (ambiente de trabalho, apoio social); e, por fim, a satisfação com a organização e com as suas políticas.

A satisfação é um conceito subjetivo, visto que cada pessoa tem as suas próprias necessidades, motivações e desejos (Stefano, Zampier & Maçaneiro, 2006). No entanto, existem fatores comuns que influenciam os níveis de satisfação de qualquer indivíduo, os quais podem ser divididos em factores individuais e situacionais (Spector, 1997). Os fatores individuais dizem respeito à personalidade, às crenças, aos valores e às características demográficas de cada um. As características de personalidade, apontadas na literatura, com maior impacto na satisfação são o locus de controlo (Chan, Lai, Ko & Boey, 2000), o comportamento do tipo A (Chan *et al.*, 2000) e as estratégias de coping (Harris, 1989). Por sua vez, os fatores situacionais são a renumeração, as oportunidades de formação e de progressão na carreira, o conteúdo, as condições e as características do trabalho, o ambiente de trabalho, o estilo de liderança, as relações com os colegas e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Spector 1997; Tamayo, 1998).

A identificação e a monitorização destes factores é uma ferramenta essencial para as organizações, uma vez que contribui para a prevenção e evitamento de comportamentos indesejáveis, como por exemplo, o *turnover* (Cranny, Smith & Stone, 1992). Para além dessas razões, a satisfação dos seus colaboradores deve ser uma das preocupações centrais das organizações, visto que influencia a saúde física e psicológica dos trabalhadores (Fraser, 1983), e consequentemente, as suas atitudes e comportamentos no trabalho (Martinez, Paraguay & Latorre, 2004). A existência de elevados níveis de satisfação organizacional está relacionada com o aumento da produtividade (Locke, 1976), do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997), do bem-estar físico e psicológico (Newsham, Brand, Donnelly, Veitch, Aries & Charles, 2009), da satisfação com a vida em geral (Rice, Near & Hunt, 1980), da identificação

organizacional (Van Dick *et al.*, 2004), e com a diminuição do absentismo (Cohen & Golan, 2007), do *turnover* (Egan, Yang & Bartlett, 2004), dos problemas de saúde (Rocha, 1996) e das greves (Henne & Locke, 1985).

Em suma, importa destacar a importância do estudo deste constructo para as organizações, dada a sua forte relação com as atitudes manifestadas pelos trabalhadores, entre as quais se encontram, a identificação organizacional e a intenção de *turnover*.

### **2.3 Identificação Organizacional**

Nos últimos anos, a identificação organizacional tem-se assumido cada vez mais como uma variável a considerar no estudo do comportamento organizacional (Kreiner & Asforth, 2004), dado o seu papel fundamental na compreensão da identidade do indivíduo e na explicação das suas atitudes e comportamentos no trabalho (Tavares, 2001; Riketta, 2005; Tavares, Caetano & Silva, 2007). Apesar de muitas vezes ser confundida com o conceito de empenhamento organizacional, por também se referir ao vínculo psicológico que existe entre o indivíduo e a organização, ambos os conceitos são distintos. As principais diferenças assentam no facto do empenhamento organizacional se basear na existência de uma relação de troca entre o indivíduo e a organização, e não considerar o sentido de pertença do indivíduo à organização, mas sim a sua atitude face a esta. Já a identificação organizacional, foca-se nos valores partilhados entre o indivíduo e a organização. Para além disso, a identificação organizacional é um constructo flexível, que varia de acordo com o contexto, enquanto o empenhamento organizacional é um constructo estável no tempo (Van Dick, 2004).

A identificação organizacional pode ser definida como um vínculo psicológico, que se estabelece quando os membros de uma organização se autodefinem, em termos do seu papel enquanto elementos pertencentes à mesma, e integram as crenças, as normas e os valores da organização na sua própria identidade (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Hogg & Terry, 2000; Scott & Lane, 2000). Para Ashforth e Mael (1989), a identificação organizacional é uma perceção de unidade entre o indivíduo e a organização, a qual faz com que este tenda a atribuir a si próprio as características que a definem (Dutton *et al.*, 1994). O processo de identificação organizacional pode ocorrer por afinidade, quando o indivíduo se identifica com uma organização, geralmente na fase de recrutamento, por acreditar nas suas crenças e nos seus valores, ou por imitação,

quando o indivíduo incorpora conscientemente as crenças e os valores da organização na sua identidade, modificando a sua visão do “eu” (Pratt, 1998).

A crescente importância dada às relações laborais, e à forma como o indivíduo se define no contexto organizacional, levou Ashforth e Mael (1989) a aplicarem a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) às organizações, defendendo que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, na qual o indivíduo tem o desejo de pertencer a uma organização. Apesar de possuírem algumas semelhanças, os conceitos de identidade e de identificação são distintos, na medida em que a identidade se refere às crenças do indivíduo sobre si próprio e a identificação diz respeito àquilo que o indivíduo é relativamente aos outros (Pratt, 1998).

A Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) afirma que a identificação de um indivíduo com um grupo social pressupõe a incorporação no seu autoconceito das normas e dos valores do grupo, de modo a poder ser identificado como um membro do mesmo. O autoconceito de um indivíduo é formado pela sua identidade pessoal (características, interesses e competências) e pela sua identidade social (normas e valores dos grupos a que pertence) (Tajfel & Turner, 1985 citado por Mael & Ashforth, 1992). Deste modo, considerando as organizações entidades sociais, quando um indivíduo se identifica com um grupo social vincula-se psicologicamente a ele, integra as características e os valores distintivos do grupo no seu *self* (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) e passa a partilhar os sucessos e os fracassos do grupo como se fossem seus (Marra, Fonseca & Marques, 2014).

Relativamente aos preditores da identificação organizacional, os mais referidos na literatura são a perceção do indivíduo sobre a atratividade da imagem externa e da cultura da organização, o prestígio e a reputação da organização, as semelhanças entre as crenças e os valores do indivíduo e as políticas da organização, e as oportunidades de participação e de progressão na carreira (Mael & Asforth, 1992; Kreiner & Asforth, 2004; Boros, Curseu, & Miclea, 2011).

A identificação organizacional acarreta implicações a nível individual, grupal e organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004), podendo ter consequências ao nível das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores (Riketta, 2005). Vários autores demonstraram que os indivíduos que se identificam com a organização onde trabalham, exibem mais comportamentos alinhados com as suas crenças, normas e valores (Ashforth & Mael, 1989), estão mais satisfeitos com o trabalho em geral (Tinoco, 2008), mais motivados, envolvidos e comprometidos com a organização (Van Dick *et*

*al.*, 2004), exibem mais comportamentos de cidadania organizacional (Mael & Ashforth, 1992; Dutton *et al.*, 1994; Riketta, 2005) e apresentam menos intenções de *turnover* (Van Dick, 2004; Tavares *et al.*, 2007). Contudo, apesar da maior parte dos estudos se focarem apenas nas consequências positivas, alguns autores defendem que níveis demasiado elevados de identificação organizacional podem ter efeitos negativos, tais como, o aumento do conformismo e da complacência do indivíduo, a diminuição da inovação, da criatividade, da iniciativa, da responsabilidade individual e da capacidade de adaptação à mudança (Dukerich, Kramer & Parks, 1998).

Em suma, a identificação organizacional refere-se ao grau de identificação do indivíduo com a organização em que trabalha, e poderá ter um impacto determinante nos seus comportamentos e atitudes, tais como, a satisfação organizacional e a intenção de *turnover*, pelo que deve ser alvo de atenção permanente por parte das organizações.

## **2.4 Intenção de *Turnover***

Na literatura existem diversas definições de *turnover*, no entanto, é consensual que o *turnover* consiste na saída de trabalhadores da organização como resultado de um processo de afastamento físico e/ou psicológico entre ambos (Rosse & Hulin, 1985). O *turnover* refere-se à cessação voluntária ou involuntária do contrato psicológico e de trabalho entre o indivíduo e a organização (Tett & Meyer, 1993). Existem diferentes tipos de *turnover*: o *turnover* involuntário e o *turnover* voluntário. O *turnover* involuntário ocorre quando os trabalhadores saem por decisão da organização (Price, 2001 citado por Perez, 2011), enquanto que o *turnover* voluntário ocorre quando os trabalhadores saem por vontade própria (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998), aumentando o risco para a organização de perda de potenciais talentos.

É importante fazer a distinção entre *turnover* e intenção de *turnover*. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), a intenção de *turnover* consiste numa estimativa subjetiva da probabilidade de um indivíduo sair da sua organização, num curto espaço de tempo. Por sua vez, o *turnover* é um conceito objetivo, que se refere à saída do trabalhador da organização, e não a uma vontade. A intenção de *turnover* pode ainda ser definida como uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consciente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo (Aydogdu & Asikgil, 2011). Apesar de serem conceitos diferentes, vários autores consideram que a intenção de *turnover* é o preditor mais forte e mais preciso do

*turnover* real (Steers & Mowday, 1981; Tett & Mayer, 1993), e um bom substituto ao nível da investigação (Steel & Ovalle, 1984). Ajzen (1991), na teoria do comportamento planeado, considera também que a intenção de *turnover* é um excelente indicador do comportamento de abandono voluntário da organização. Por estas razões, a maior parte dos estudos não se focam no *turnover*, mas sim na intenção de *turnover* (Dalton, Cairns, Canavan, Downey & Fowler, 1995 citado por Perez, 2011).

Os índices de *turnover* são indicadores precisos da qualidade do sistema de recursos humanos implementado. Vários autores reconhecem o impacto significativo do *turnover* nas organizações, dados os elevados custos tangíveis e não tangíveis que acarreta (Mobley, 1982). Para as organizações, além dos custos tangíveis associados ao recrutamento, à integração e à formação de novos colaboradores, à perda de produtividade, à quebra do fluxo de trabalho durante o processo de substituição e de assimilação dos novos métodos (Staw, 1980), e à consequente diminuição dos lucros e da eficácia (Argote, Insko, Yovetich & Romero, 1995; Huang, Lawer & Lei, 2007), existem também custos não tangíveis associados à diminuição das atitudes e dos comportamentos positivos por parte dos restantes trabalhadores (Staw, 1980). O *turnover* pode mesmo levar à diminuição da satisfação e do envolvimento dos restantes trabalhadores, da coesão das equipas de trabalho e da eficácia dos sistemas de comunicação (Mobley, 1982). No entanto, apesar da maior parte dos estudos associarem o *turnover* a um acontecimento negativo, Dalton, Krackhardt e Porter (1981 citado por Perez, 2011) propuseram um novo conceito de *turnover* funcional, segundo o qual a saída de trabalhadores da organização pode comportar aspetos positivos. Para estes autores, o *turnover* pode funcionar como uma oportunidade para substituir os trabalhadores menos produtivos e aumentar os níveis de produtividade, para reorganizar a estrutura organizacional e os postos de trabalho existentes, para resolver eventuais conflitos existentes no grupo, para reciclar o leque de competências e de conhecimentos dos trabalhadores através da entrada de novos colegas, para promover os trabalhadores mais talentosos que permaneceram na organização, e para fazer uma renovação organizacional (Fink & Fink, 1952; Staw, 1980). Para os trabalhadores que saíram, o *turnover* pode constituir uma oportunidade para encontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com uma melhor renumeração (Rehman Safdar, 2012).

Para as organizações gerirem com eficácia o nível de *turnover*, é extremamente importante que estejam atentas aos seus preditores. Além da intenção de *turnover*, os principais preditores do *turnover* são a satisfação organizacional (Van Dick *et al*, 2004),



o empenhamento organizacional (Duarte & Neves, 2010), a identificação organizacional (Abrams & Moura, 2001), as condições de trabalho (horário, carga de trabalho, renumeração, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), as características da função, o tipo de liderança, o ambiente de trabalho e as percepções de justiça (Ferreira & Siqueira, 2005; Huang, Lawler & Lei, 2007), a motivação dos trabalhadores (Maertz, 2001), a discrepância entre as expectativas iniciais e a realidade (Porter & Steers, 1973; Rehman Safdar, 2012), e a existência de melhores alternativas de trabalho (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Vários estudos apontam também para a existência de uma relação negativa entre a idade e a intenção de *turnover*, ou seja, os trabalhadores mais velhos apresentam menos intenções de saída, por serem menos atrativos para o mercado e por possuírem uma ligação emocional mais forte com a organização (Parasuraman & Futrell, 1983; Cotton & Tuttle, 1986). Já no que diz respeito à variável sexo, e à sua relação com a intenção de *turnover*, não há consenso, havendo autores que defendem que as mulheres tendem a deixar a carreira para segundo plano e apresentam, por isso, menos intenções de saída (Iverson & Deery, 1997), outros que defendem que são os homens (Cotton & Tuttle, 1986), e outros que o sexo não tem qualquer relação com a intenção de *turnover* (Ovadjie, 2009).

Em suma, dado o impacto determinante do *turnover* nos resultados organizacionais (Bancalheiro, 2007), e o papel preditor de variáveis como a satisfação e a identificação organizacionais, é de toda relevância investir no estudo das atitudes dos trabalhadores, a fim de gerir as taxas de *turnover* e maximizar a eficácia organizacional.

## **2.5 Relação entre Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional, Intenção de *Turnover* e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Tal como referido anteriormente, a satisfação e a identificação organizacionais têm uma forte influência nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores, na medida em que a existência de elevados níveis de satisfação e de identificação organizacionais está relacionada com o aumento da produtividade, da motivação, do bem-estar, do empenhamento organizacional, e com a diminuição dos índices de *turnover* e de absentismo (e.g. Van Dick, 2004; Riketta, 2005; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Tavares *et al.*, 2007; Esteves, 2008). Vários autores defendem também que, existe uma relação positiva entre Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional, visto que quando os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho e

com a sua organização, sentem-se mais identificados com a mesma (Zeithalm & Bitner, 2000; Van Dick *et al.*, 2004; Tinoco, 2008).

Para além disso, não há dúvidas que tanto a satisfação organizacional como a identificação organizacional, são fortes preditores da intenção de *turnover*. No entanto, é necessário perceber de que forma é que estas duas variáveis contribuem, em conjunto, para reduzir as intenções de *turnover* (Van Dick *et al.*, 2004; Randsley de Moura *et al.*, 2009), tornando-se imperativo estudar a sua relação. Para certos autores (Randsley de Moura *et al.*, 2009), a identificação organizacional é o principal preditor da intenção de *turnover*, sendo a satisfação organizacional um preditor distal e um antecedente da identificação organizacional. Esta perspetiva está de acordo com a teoria da identidade social, na medida em que defende que deixar a organização implica deixar um grupo, ao qual a pertença é importante para o autoconceito do indivíduo. Por outro lado, Van Dick *et al.* (2004) defendem que a satisfação organizacional é o preditor mais determinante da intenção de *turnover*, sendo a relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* mediada pela Satisfação Organizacional. A satisfação é vista como a variável, que influencia de forma mais direta as atitudes do indivíduo no trabalho, como por exemplo, a intenção de abandonar a organização. Por sua vez, a identificação organizacional é apenas um dos fatores que influencia a satisfação do indivíduo.

Com base nos diversos estudos acima referidos (e.g. Mobley, 1977; Van Dick *et al.*, 2004; Tavares *et al.*, 2007; Randsley de Moura *et al.*, 2009), espera-se que tanto a satisfação organizacional como a identificação organizacional, apresentem uma relação significativa com a intenção de *turnover*, uma vez que ambas são apontadas como fortes preditores da mesma. Além dos resultados obtidos pelos estudos, o facto destas duas variáveis contribuírem para a redução dos níveis de *turnover* torna também expectável a existência de correlações positivas entre ambas. Posto isto, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** Existe uma relação direta e significativa entre Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional

**H2:** Existe uma relação inversa e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*

**H3:** Existe uma relação inversa e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*

Dada a importância, cada vez maior, que é atribuída à conciliação da satisfação das necessidades do indivíduo e da organização para a eficácia organizacional, e tendo por base o modelo proposto por Van Dick *et al.* (2004), espera-se que a Satisfação Organizacional seja uma variável mediadora da relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Deste modo, quanto maior for a satisfação de um indivíduo para com a sua organização, mais ele se identifica com ela, e consequentemente, menos intenções de saída apresenta (Van Dick *et al.*, 2004). Nesta sequência, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H4:** A relação entre a Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* é mediada pela Satisfação Organizacional.

As práticas e as políticas que a organização implementa e a forma como gere os seus recursos humanos é determinante para a satisfação e para o desempenho dos seus trabalhadores (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler, 2010). Vários estudos demonstraram que a implementação de práticas de recursos humanos influencia o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos positivos face à organização (Chambel & Santos, 2009), entre as quais se encontram, a satisfação organizacional, a identificação organizacional e a intenção de *turnover*. A implementação de práticas de gestão de recursos humanos é cada vez mais frequente nos mais diversos setores de atividade, sendo portanto outro dos objetivos da presente investigação, determinar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre as variáveis em estudo. Nesta sequência, formula-se a seguinte hipótese de investigação

**H5:** A implementação de práticas de gestão de recursos humanos influencia favoravelmente os níveis de satisfação, de identificação organizacional e de intenção de *turnover* dos colaboradores, verificando-se diferenças significativas entre os dois grupos testados.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por um total de 123 colaboradores (98 do sexo feminino, e 25 do sexo masculino) de um dos principais grupos farmacêuticos a nível nacional, com idades compreendidas entre os 22 e os 61 anos de idade ( $M = 33.20$ ;  $DP = 9.80$ ). Para a análise e tratamento de dados, optou-se por

distribuir os participantes por dois grupos, de acordo com o critério definido pela Direção de Recursos Humanos, no que se refere à implementação de práticas de gestão de recursos humanos nas farmácias, a saber: do primeiro grupo, fazem parte apenas trabalhadores de farmácias cujas práticas de gestão de recursos humanos foram todas implementadas, enquanto o segundo grupo é composto por trabalhadores de farmácias em que todas estas práticas não foram implementadas.

Relativamente ao primeiro grupo, foram inquiridos 56 participantes, sendo que 48 são do sexo feminino (85.7%) e 8 do sexo masculino (14.3%), com idades compreendidas entre os 22 e os 58 anos de idade ( $M= 28.8$ ;  $DP= 7.3$ ). De referir ainda, que 35 dos participantes são farmacêuticos (62.5%) e 21 técnicos de farmácia (37.5%), motivo pelo qual possuem habilitações literárias diferentes: 33 têm mestrado (58.9%), 22 têm licenciatura (39.3%) e 1 tem apenas o 12º ano de escolaridade (1,8%). Além disso, a maior parte dos colaboradores inquiridos trabalha há mais de 1 ano e menos de 2 na atual função (32.1%), na atual organização (39.3%) e na atual farmácia (37.5%).

Já no que diz respeito ao segundo grupo, este é composto por 67 participantes, sendo que 50 são do sexo feminino (74.6%) e 17 do sexo masculino (25.4%), com idades compreendidas entre os 23 e os 61 anos de idade ( $M= 36.9$ ;  $DP= 10.2$ ). Relativamente à categoria profissional, 48 dos participantes inquiridos são farmacêuticos (71.6%), 15 são técnicos de farmácia (22.4%) e 4 são técnicos auxiliares de farmácia (6%). Quanto às habilitações literárias, 32 participantes têm a licenciatura (47.8%), 26 têm o mestrado (38.8%), 3 têm curso profissional (4.5%), 3 têm o 12º ano de escolaridade (4.5%), 2 têm o 9º ano de escolaridade (3%) e 1 tem frequência universitária (1.5%). A maior parte dos colaboradores inquiridos trabalha há mais de 10 anos na atual função (37.3%) e na atual farmácia (32.8%), e há mais de 5 anos e menos de 10 na atual organização (35.8%).

## **3.2 Instrumentos de Medida**

### **3.2.1 Escala de Satisfação Organizacional**

Para estudar a satisfação no trabalho foi aplicada a Escala de Satisfação Organizacional desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1994), cujo objetivo é avaliar em que medida os participantes se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com diversos aspetos a ele associados, através da indicação do seu nível de concordância, numa

escala de *Likert* de 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “extremamente insatisfeito” e 7 a “extremamente satisfeito”.

Dos oito itens originais da escala foram utilizados apenas sete, uma vez que foi retirado o item que se destinava exclusivamente a posições de chefia (“Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está...”) por não se enquadrar nos objetivos do estudo e nas características da amostra. Sendo assim, dos sete itens utilizados, os seis primeiros (“Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está”; “Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está”; “Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está”; “Em relação à remuneração que recebe, diria que está”; “Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está”; “Em relação ao trabalho que realiza, diria que está”) medem a satisfação do indivíduo em relação a aspectos específicos do seu trabalho, e o último (“Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está”) mede a satisfação organizacional de uma forma geral.

Relativamente aos índices de precisão, apesar de não ter sido possível ter acesso aos índices obtidos pelos autores da escala, os estudos conduzidos por Borges (2012) e por Mendes (2014), que utilizaram os mesmos sete itens da presente investigação, obtiveram bons índices de consistência interna, sendo os alfa de Cronbach, respetivamente, de .80 e .89.

### **3.2.2 Escala de Identificação Organizacional**

A identificação organizacional foi medida através da Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992), cujo objetivo é avaliar o grau em que os participantes se identificam com a organização em que trabalham. A escala é composta por seis itens, sendo os mesmos: Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal; Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização; Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”; O sucesso desta organização é o meu sucesso; Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal; Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado. Para cada uma das afirmações apresentadas, os participantes devem assinalar as suas respostas, numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), consoante o seu grau de concordância com as mesmas.

Segundo os autores da escala original (Mael & Ashforth, 1992), os índices de precisão variam entre .81 (para amostras de trabalhadores da área de negócios e de alunos de psicologia) e .83 (para amostras de gestores de diferentes organizações). Apesar de não ter sido possível ter acesso ao processo de tradução e de adaptação da escala original à população portuguesa, a aplicação desta mesma escala por outros autores obteve bons coeficientes de consistência interna, mais concretamente, um Alfa de Cronbach de .85 (Tavares *et al.*, 2007), .87 (Tinoco, 2008), .91 (Noronha, 2013), .82 (Mendes, 2014) e .85 (Cruz, 2014).

### **3.2.3 Escala de Intenção de *Turnover***

Para avaliar a intenção de *turnover* foi utilizado um instrumento de medida desenvolvido por Lima e Mendes (2014), a Escala de Intenção de *Turnover*, a qual é composta por oito itens, tendo sido 4 dos itens (1,3,5 e 7) formulados no sentido de traduzirem uma concordância, enquanto que os restantes itens (2,4,6 e 8) foram formulados no sentido inverso. Os itens 1, 4 e 6 (“Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”) foram obtidos a partir da Escala de Intenção de *Turnover* desenvolvida por Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979 citado por Mendes, 2014) e foram traduzidos e adaptados por Yan (2008 citado por Mendes, 2014). Já os itens 2 e 8 (“Tenho feito contactos para sair desta organização”; “Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso”) foram obtidos a partir da escala desenvolvida por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992 citado por Mendes, 2014), cujo objetivo era a medição dos comportamentos de abandono. Por sua vez, os itens 3 e 5 (“Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”; “Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho;”) foram obtidos a partir da Escala de Intenção de *Turnover* desenvolvida por Huang *et al.*, (2007 citado por Mendes, 2014), e foram traduzidos e adaptados por Rafael e Lima (2007 citado por Mendes, 2014). Contudo, o item “Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma” foi alterado para “Tenciono manter-me na organização onde trabalho”, visto que segundo Oliveira (2009 citado por Mendes, 2014) coloca em causa o atual conceito de desenvolvimento de carreira, e contribui para a diminuição da consistência interna da

escala. Por fim, o item 7 (“Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”) foi elaborado, na totalidade, por Lima e Mendes (2014).

O objetivo da aplicação desta escala passa por determinar o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização, onde atualmente trabalham. Assim, para cada uma das afirmações apresentadas, os participantes têm de assinalar as suas respostas numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), consoante o seu nível de concordância com as mesmas. Quanto aos índices de precisão, a versão experimental desta Escala foi aplicada por Lima e Mendes (2014), num estudo piloto, a uma amostra de 51 indivíduos, tendo obtido um coeficiente de consistência interna de .85. O estudo principal da referida investigação obteve também um bom índice de precisão, mais especificamente, um Alfa de Cronbach de .92.

### **3.3 Procedimento**

A presente investigação foi desenvolvida num dos principais grupos farmacêuticos a nível nacional, que possui uma extensa rede de farmácias distribuídas por todo o país. O contacto foi estabelecido com a Diretora de Recursos Humanos da empresa em questão, a qual demonstrou interesse na realização do estudo, reconhecendo a sua utilidade interna e disponibilizando-se para qualquer ajuda necessária.

Após a aprovação, por parte da organização, do estudo a levar a cabo e dos instrumentos de medida a aplicar, procedeu-se à introdução e conversão das respetivas escalas em formato *drive*. A escolha deste método deveu-se ao facto desta ser a principal plataforma de comunicação interna utilizada pela organização, o que facilita a obtenção das respostas necessárias e permite dar aos participantes maior liberdade e maior flexibilidade de horário para responderem às provas. Posteriormente, foi enviado para os *e-mails* corporativos de todas as farmácias associadas ao grupo, um *link* que permite ter acesso aos instrumentos de medida, tendo sido definido um prazo de três semanas para os participantes responderem aos mesmos. Importa também referir que, foi incluída no estudo uma cláusula de consentimento informado, de modo a assegurar aos participantes a confidencialidade e o anonimato da sua participação, e a utilização dos dados recolhidos somente para efeitos de investigação.

Antes da apresentação das escalas de medida, foram dadas aos participantes informações relativas ao enquadramento, aos objetivos e à duração da investigação em curso (cerca de 30 minutos), bem como informações sobre as instruções das escalas de

medida utilizadas. De seguida, estas foram aplicadas pela seguinte ordem: Escala de Satisfação Organizacional; Escala de Identificação Organizacional; Escala de Intenção de *Turnover*. Por fim, foi pedido aos participantes que preenchessem uma ficha de dados sociodemográficos, cujo objetivo consistia na recolha de dados pessoais relevantes para o estudo (sexo, idade, habilitações literárias, categoria profissional, tempo de trabalho na atual função, tempo de trabalho na atual organização e tempo de trabalho na atual farmácia). Foi-lhes também perguntado se na farmácia em que atualmente trabalham foram implementadas práticas de recursos humanos, sendo que, caso a resposta fosse positiva, era-lhes pedido que seleccionassem, de uma lista de várias opções, quais as práticas de recursos humanos que foram implementadas na sua farmácia. À exceção do campo da idade, que permitia uma resposta livre, a maior parte dos campos de resposta requeriam a seleção de uma entre várias opções, com o objetivo de aumentar a precisão e de diminuir a probabilidade de erro.

Após o prazo estabelecido expirar, o balanço de respostas obtidas era positivo, visto que das 150 respostas previstas foram obtidas 123, ficando a faltar apenas 27.

#### **4. RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados obtidos na presente investigação, sendo o primeiro passo constituído pela análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) e pelo estudo da consistência interna dos instrumentos de medida utilizados. De seguida, é apresentado o estudo das relações entre as variáveis Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, através de análises correlacionais e de regressões lineares, cujo objetivo é analisar as hipóteses de investigação formuladas inicialmente. Por fim, é apresentada uma análise comparativa entre os níveis de satisfação e identificação organizacionais e de intenção de *turnover*, obtidos nos dois grupos testados, em função da implementação ou não de práticas de recursos humanos. De referir ainda que, para efetuar o tratamento estatístico dos dados recolhidos foi utilizado o *software* IBM SPSS Statistics 23.

No Quadro 1 é apresentada a análise descritiva e de consistência interna de cada um dos instrumentos de medida utilizados, mais especificamente, as médias, os desvio-padrão e os índices de precisão referentes às Escalas de Satisfação Organizacional, de Identificação Organizacional e de Intenção de *Turnover*.



**Quadro 1** – Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão

Escalas	Nº Itens	Média	D.P	Alfa de Cronbach
Satisfação Organizacional	7	4.87	1.12	.88
Identificação Organizacional	6	4.01	.71	.83
Intenção de <i>Turnover</i>	8	2.34	1.13	.95

A análise dos valores referidos no Quadro 1 permite constatar que as médias das Escalas de Satisfação Organizacional e de Identificação Organizacional são moderadamente elevadas, sendo de 4.87, numa escala de 1 a 7, para a Satisfação Organizacional, e de 4.01, numa escala de 1 a 5, para a Identificação Organizacional. Para as mesmas escalas, os desvios-padrão são, respetivamente, 1.12 e .71. Apesar de não terem sido obtidos valores muito elevados, pode considerar-se que, de um modo geral, os colaboradores estão satisfeitos com a organização e com os diferentes aspetos associados ao seu trabalho, e identificam-se com esta. Já no que diz respeito à Intenção de *Turnover*, o valor médio obtido é de 2.34 e o desvio-padrão de 1.13, o que indica que, em geral, a maior parte dos colaboradores não pensa abandonar voluntariamente a organização, num curto espaço de tempo.

Para estudar a consistência interna dos instrumentos de medida utilizados no presente estudo, procedeu-se à análise do coeficiente de precisão, que expressa o grau de fiabilidade das escalas utilizadas. Com base na análise dos valores apresentados no Quadro 1, pode verificar-se que os três instrumentos utilizados obtiveram índices de precisão elevados, visto que todos os Alfas de Cronbach são superiores ao valor mínimo exigido de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Assim, o Alfa de Cronbach foi de .88 para a Escala de Satisfação Organizacional, .83 para a Escala de Identificação Organizacional e .95 para a Escala de Intenção de *Turnover*. De destacar, ainda, o facto deste último valor poder ser considerado muito bom (Pestana & Gageiro, 2005), estando de acordo com o índice de .92 obtido por Mendes (2014).

Em termos do estudo da consistência interna, realizou-se ainda uma análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), a qual demonstrou que os índices de consistência interna dos três instrumentos não seriam significativamente superiores, caso algum dos itens fosse excluído. No entanto, destaca-se o item 1 da Escala de Identificação Organizacional (“Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”), sem o qual o Alfa de Cronbach passaria de .83 para .84.

Antes de efetuar a análise correlacional, para a escolha do coeficiente de correlação procedeu-se ao estudo da distribuição das variáveis em estudo, tendo como objetivo verificar ou não a existência da normalidade da distribuição. Através da aplicação de quatro critérios (coeficiente de assimetria, coeficiente de curtose, teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov e gráficos Q-Q plots), concluiu-se que é possível considerar que as distribuições das três variáveis (Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*) são aproximadamente normais. Desta forma, para testar as hipóteses de investigação formuladas inicialmente recorreu-se ao coeficiente de *Pearson*, e ao respetivo teste de significância, para calcular as correlações entre as variáveis, as quais são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Matriz de Correlações de *Pearson*

	Satisfação Organizacional	Identificação Organizacional	Intenção de <i>Turnover</i>
Satisfação Organizacional	1		
Identificação Organizacional	.454**	1	
Intenção de <i>Turnover</i>	-.693**	-.574**	1

\*\* .  $p < 0.01$

Com base na análise dos valores apresentados no Quadro 2, podemos concluir que existe uma relação direta, moderada e significativa entre as variáveis Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional ( $r = .45$ ;  $p < 0.01$ ), o que permite confirmar a primeira hipótese de investigação (“Existe uma relação direta e significativa entre Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional”). Desta forma, e tal como seria previsto, pode-se afirmar que quanto maior for o valor da satisfação organizacional, maior será o valor da identificação organizacional, e vice-versa, uma vez que as duas escalas variam no mesmo sentido. A análise do Quadro 2 demonstra ainda, a existência de uma relação inversa, moderadamente forte e significativa entre Intenção de *Turnover* e Satisfação Organizacional ( $r = -.69$ ,  $p < 0.01$ ), e de uma relação inversa, moderada e significativa entre Intenção de *Turnover* e Identificação Organizacional ( $r = -.57$ ;  $p < 0.01$ ). Assim, quanto maiores forem os valores de satisfação e de identificação organizacionais, menor será o valor de intenção de *turnover*, o que permite corroborar a segunda e a terceira hipóteses de investigação (respetivamente, “Existe uma relação inversa e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção

de *Turnover*”, e “Existe uma relação inversa e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*”).

Visto que a quarta hipótese de investigação se trata de um efeito mediador (“A relação entre a Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* é mediada pela Satisfação Organizacional”), de acordo com Baron e Kenny (1986 citado por Mendes, 2014) é necessário que sejam cumpridos três critérios para que este se possa verificar. O primeiro critério passa pela existência de uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora, neste caso, entre a Identificação Organizacional e a Satisfação Organizacional. O segundo critério diz respeito à existência de um efeito significativo da variável mediadora sobre a variável dependente, ou seja, da Satisfação Organizacional sobre a Intenção de *Turnover*. Por fim, o terceiro critério pressupõe que a relação entre a variável independente e a variável dependente se torne mais fraca com a introdução da variável mediadora. Por outras palavras, a relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* deve tornar-se mais fraca com a introdução da Satisfação Organizacional no modelo. Assim, para estudar o efeito de mediação foi utilizado um modelo de regressão linear, no qual a variável independente é a Identificação Organizacional, a variável dependente é a Intenção de *Turnover* e a variável mediadora é a Satisfação Organizacional. O Quadro 3 representa a metodologia de regressão linear utilizada, sendo que o modelo 1 diz respeito à regressão linear entre Intenção de *Turnover* e Identificação Organizacional, e o modelo 2 à adição da variável Satisfação Organizacional, enquanto variável mediadora.

**Quadro 3 – Regressão Linear Simples**

		$r^2_{\text{ajustado}}$	b	t	Sig.
Modelo 1	(constante)	.324	5.996	12.448	.00
	Identificação Organizacional		-.913	<b>-7.712</b>	.00
Modelo 2	(constante)	.558	7.095	17.186	.00
	Identificação Organizacional		-.520	<b>-4.842</b>	.00
	Satisfação Organizacional		-.549	-8.057	.00

Variável Dependente: Intenção de *Turnover*

A partir da análise dos resultados obtidos no Quadro 3, mais especificamente no modelo 1, pode constatar-se a existência de uma relação significativa entre Intenção de

*Turnover* e Identificação Organizacional, dado o valor do coeficiente de regressão  $-.913$  e da estatística de teste ( $t = -7.712$ ,  $p < .01$ ). A análise dos coeficientes de regressão permite a comparação do efeito de cada variável na Intenção de *Turnover*, nos dois modelos considerados. No modelo 2, com a introdução da variável Satisfação Organizacional, o valor do coeficiente de regressão desce de  $-.913$  para  $-.520$  e o valor da estatística de teste  $t$  de  $-7.712$  para  $-4.842$ , tornando a relação entre Intenção de *Turnover* e Identificação Organizacional mais fraca. Do mesmo modo, o valor do coeficiente de determinação ajustado ( $R^2_a$ ) aumenta do modelo 1 para o modelo 2, sendo no modelo 2 igual a  $.558$ . Este valor indica que  $55,8\%$  da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelo modelo 2. Tanto a análise dos coeficientes de regressão como dos coeficientes de determinação ajustados, revelam a existência de um efeito de mediação entre as variáveis Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, sendo a Satisfação Organizacional a variável mediadora. Desta forma, é possível afirmar que os resultados obtidos corroboram a quarta hipótese de investigação (“A relação entre a Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* é mediada pela Satisfação Organizacional”).

Para avaliar a quinta, e última, hipótese de investigação (“A implementação de práticas de gestão de recursos humanos influencia favoravelmente os níveis de satisfação, de identificação organizacional e de intenção de *turnover* dos colaboradores, verificando-se diferenças significativas entre os dois grupos testados”), procedeu-se à comparação das médias obtidas pelos dois grupos estudados, através da realização de um teste de igualdade de valores médios para amostras independentes (estatística  $t$  de Student). No Quadro 4, são apresentadas as médias e os desvios-padrão obtidos por cada um dos grupos estudados, nas Escalas de Satisfação Organizacional, de Identificação Organizacional e de Intenção de *Turnover*, bem como os principais resultados do teste de igualdade de valores médios para amostras independentes. Importa ainda referir que, o grupo 1 diz respeito aos participantes que trabalham em farmácias, onde foram implementadas todas as práticas de recursos humanos, enquanto que, o grupo 2, se refere aos participantes que trabalham em farmácias, nas quais todas estas práticas de recursos humanos não foram implementadas.

**Quadro 4** – Resultados do Teste de Igualdade de valores médios para amostras independentes

	Grupo	N	Média	D.P	Estatística t	Sig. (bilateral)
Satisfação Organizacional	1	56	4.75	1.24	-1.087	.279
	2	67	4.97	1.01		
Identificação Organizacional	1	56	3.95	.79	-.820	.414
	2	67	4.05	.63		
Intenção de <i>Turnover</i>	1	56	2.51	1.23	1.574	.118
	2	67	2.19	1.02		

O teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes (Estatística de teste t com  $n_1+n_2-2$  graus de liberdade) tem como principal objetivo comparar o valor médio de duas populações, em grupos independentes. Assim, através da análise do Quadro 4, pode-se verificar que as médias obtidas pelos dois grupos nas três escalas são praticamente iguais, não se observando uma diferença significativa entre a satisfação organizacional média nos dois grupos, bem como para a identificação organizacional e para a intenção de *turnover*. Como o valor-p é superior a .05 nos três casos analisados, considera-se que não existe diferença estatística significativa entre os resultados médios obtidos. Deste modo, com base nos resultados do teste-t, é possível afirmar que a implementação de práticas de recursos humanos não teve qualquer influência nos níveis de satisfação organizacional, de identificação organizacional e de intenção de *turnover* dos colaboradores inquiridos. Assim, rejeita-se a quinta hipótese de investigação (“A implementação de práticas de gestão de recursos humanos influencia favoravelmente os níveis de satisfação, de identificação organizacional e de intenção de *turnover* dos colaboradores, verificando-se diferenças significativas entre os dois grupos testados”).

## 5. DISCUSSÃO

Apresentados os resultados obtidos, é possível concluir que, no geral, os objetivos do estudo foram atingidos, e afirmar que a maior parte dos participantes se encontram moderadamente satisfeitos e identificados com a sua organização. Foi também encontrada uma relação direta, moderada e significativa entre Satisfação Organizacional e Identificação Organizacional, na medida em que quanto maior for o grau de satisfação dos trabalhadores para com a sua organização, maior será o seu grau de identificação para com a mesma. Estes resultados estão de acordo com a ideia

generalizada aceite na literatura (e.g. Zeithalm & Bitner, 2000; Van Dick *et al.*, 2004; Tinoco, 2008), e confirmam a primeira hipótese de investigação. No que diz respeito à intenção de *turnover*, a análise do valor médio obtido demonstra que a maioria dos colaboradores não tem intenção de abandonar a organização, num futuro próximo. Visto que a intenção de *turnover* é considerada, por vários autores, como um dos preditores mais eficientes e precisos do *turnover* real (Steers & Mowday, 1981; Ajzen, 1991; Tett & Mayer, 1993; Perez, 2011), pode-se considerar que, em geral, os colaboradores apresentam uma probabilidade baixa de manifestar, num futuro próximo, o comportamento real de saída da organização.

Além disso, verificou-se também a existência de uma relação inversa, moderada e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, e entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Neste sentido, quanto maior for a satisfação dos colaboradores para com a sua organização, menores serão as suas intenções de *turnover*. O mesmo se verifica na relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Estes resultados reforçam o papel preditor, tanto da satisfação organizacional como da identificação organizacional, relativamente à intenção de *turnover* (e.g. Mobley, 1977; Van Dick *et al.*, 2004; Tavares *et al.*, 2007; Randsley de Moura *et al.*, 2009), e permitem corroborar a segunda e a terceira hipóteses apresentadas.

Tal como sugerido por Mendes (2014), e com o objetivo de contribuir para a compreensão do modo como a satisfação e a identificação organizacionais influenciam os níveis de intenção de *turnover*, foi formulada uma hipótese de investigação, que postula que a satisfação organizacional atua como uma variável mediadora na relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Através da utilização de uma metodologia de regressão linear, foram obtidos resultados que confirmam o papel mediador da satisfação organizacional, e que replicam o modelo de Van Dick *et al.* (2004). Estes resultados demonstram que, quanto maior for a satisfação dos colaboradores para com a organização, maior é o seu grau de identificação, e menores são as suas intenções de abandonar a organização (Van Dick *et al.*, 2004). De referir, ainda, que a relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* perde força quando é introduzida no modelo a satisfação organizacional, embora continue a apresentar valores moderados. Entre as possíveis explicações encontradas, estão o facto de tanto a satisfação como a identificação organizacional serem excelentes preditores da intenção de *turnover* (Tavares *et al.*, 2007), e da identificação organizacional também

poder atuar como variável mediadora, na relação entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover* (Randsley de Moura *et al.*, 2009).

Outro dos objetivos da presente investigação passava por averiguar a influência da implementação de práticas de recursos humanos nos comportamentos e nas atitudes dos trabalhadores, mais especificamente, na satisfação organizacional, na identificação organizacional e na intenção de *turnover*. Para tal, procedeu-se à criação de dois grupos de trabalhadores, um pertencente a farmácias onde foram implementadas todas as práticas de recursos humanos, e outro, pertencente a farmácias onde essas práticas não foram todas implementadas. Com base na comparação das médias obtidas por cada grupo, nas três escalas de medida utilizadas, e na análise dos resultados do teste-t, constata-se que os resultados apontam para o facto da implementação de práticas de recursos humanos não ter influência significativa nos níveis de satisfação organizacional, de identificação organizacional e de intenção de *turnover*, levando à rejeição da hipótese de investigação proposta. Foram registados níveis muito semelhantes de satisfação e de identificação organizacionais e de intenção de *turnover* nos dois grupos testados, resultados que contrariam a ideia de que a implementação de práticas de recursos humanos influencia de forma positiva os comportamentos do indivíduo em relação à organização, conduzindo ao aumento da sua satisfação, do seu empenho, da sua identificação com a organização, do seu bem-estar e à diminuição das suas intenções de saída (e.g. Jackson & Shuler, 1995; Chambel & Santos, 2009; Rogelberg *et al.*, 2010; Rafael & Lima, 2012).

Entre as principais implicações teóricas e práticas do presente estudo, encontra-se a contribuição para a investigação da influência das variáveis psicológicas no comportamento do indivíduo em contexto organizacional, através da análise e compreensão das relações entre três variáveis fundamentais (Satisfação Organizacional; Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*). Dada a necessidade, identificada por Van Dick *et al.* (2004) e por Randsley de Moura *et al.* (2009), de compreender o modo como a satisfação e a identificação organizacionais contribuem, em conjunto, para reduzir a intenção de *turnover*, o presente estudo replica o modelo proposto por Van Dick *et al.* (2004), deixando claro o papel determinante da satisfação organizacional na diminuição da intenção de *turnover*, e o facto desta poder ser considerada uma variável mediadora na relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*.

Outro dos contributos deste estudo foi a análise da influência da implementação de práticas de recursos humanos na satisfação organizacional, na identificação organizacional e na intenção de *turnover*. Apesar dos resultados obtidos indicarem que não existe uma influência significativa da implementação de práticas de recursos humanos sobre os níveis das variáveis em estudo, estes podem dever-se a algumas limitações do estudo. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra utilizada foi pequena, não sendo representativa da população em questão. Ou seja, aumentando o número de participantes de cada grupo, em princípio, a probabilidade de se obterem diferenças entre os níveis apresentados pelos dois grupos, deverá ser maior. Por outro lado, o critério utilizado para a divisão dos grupos pode ser considerado ambíguo, visto que se partiu do pressuposto de que um dos grupos teria todas as práticas de recursos humanos implementadas (oito práticas) e que o outro não teria todas, mas poderia ter quase todas. O próprio critério não é suficientemente restritivo, permitindo o aparecimento, no segundo grupo, de farmácias com seis ou sete práticas de recursos humanos, algo que se verificou neste estudo. Para além disto, registaram-se várias contradições entre o critério definido pela DRH da organização em causa e as respostas dadas pela maioria dos participantes, no que se refere à implementação de práticas de recursos humanos na sua farmácia. O facto da maior parte dos participantes do primeiro grupo indicarem que foram implementadas menos de oito práticas, e de vários participantes do segundo grupo indicarem que foram implementadas todas as oito práticas na sua farmácia, pode explicar, em parte, os resultados obtidos. Todas estas situações, juntamente, com o facto da maior parte dos participantes do segundo grupo terem considerado que foram implementadas, na sua farmácia, mais do que três práticas de recursos humanos, podem ter tornado os dois grupos demasiado homogêneos, ao ponto de não se verificarem diferenças significativas nos níveis apresentados pelos mesmos.

Para futuras investigações, sugere-se a replicação deste estudo, embora com a utilização de um critério de divisão de grupos mais restrito, que poderia passar pela criação de dois grupos, um com todas as práticas de recursos humanos implementadas, e outro, sem quaisquer práticas de recursos humanos implementadas. Desta forma, seria minimizado o risco de aparecerem farmácias com valores intermédios de práticas de recursos humanos, assegurando-se a heterogeneidade dos dois grupos. Seria também importante operacionalizar o significado das diferentes práticas de recursos humanos contempladas, tanto ao nível da investigação como ao nível do questionário utilizado, de modo a tornar as respostas dos participantes menos ambíguas. Poderia também ser



estudado o impacto diferencial de cada uma das práticas nos níveis de satisfação organizacional, de identificação organizacional e de intenção de *turnover*, determinando quais as práticas que apresentam correlações mais fortes com estas três variáveis.

No que diz respeito à relação entre Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, seria interessante determinar qual das duas variáveis, Satisfação Organizacional ou Identificação Organizacional, é um melhor preditor da Intenção de *Turnover*. Enquanto que o modelo proposto por Van Dick *et al.* (2004) defende que a satisfação organizacional é o maior determinante da intenção de *turnover*, o modelo defendido por Randsley de Moura *et al.* (2009) considera que a identificação organizacional é que é o principal preditor da intenção de *turnover*. Assim, torna-se pertinente perceber, de facto, qual destas duas variáveis tem maior influência sobre a intenção de *turnover*, e qual é psicologicamente mais próxima da mesma.

Por fim, sugere-se ainda o estudo de outra variável psicológica muito importante para a compreensão do comportamento do indivíduo nas organizações (Chambel & Santos, 2009), o empenhamento organizacional afetivo. Autores como Tavares *et al.* (2007) defendem que, quando os níveis de empenhamento organizacional afetivo são mais elevados, os trabalhadores apresentam atitudes e comportamentos positivos face à organização e, consequentemente, menos intenções de *turnover*. Tavares (2001) defende ainda que, a implementação de práticas de recursos humanos estimula o desenvolvimento do empenhamento organizacional afetivo entre os novos membros e a organização. Deste modo, sugere-se a análise da relação entre Empenhamento Organizacional Afetivo e Intenção de *Turnover*, podendo ainda ser determinada a influência da implementação de práticas de recursos humanos sobre esta variável.

Em suma, o presente estudo deve ser visto mais como uma confirmação de que, a satisfação organizacional, a identificação organizacional e a intenção de *turnover* desempenham um papel importante na compreensão do modo de atuação do indivíduo no contexto organizacional. Dada a importância crescente de reter os trabalhadores mais talentosos, e o papel determinante que a satisfação e a identificação organizacionais desempenham na redução dos índices de intenção de *turnover*, torna-se importante que estas variáveis sejam alvo de atenção constante por parte das organizações. Deve assim, haver um investimento na investigação destas variáveis, e do modo como são influenciadas pela implementação de práticas de recursos humanos, de forma a desenvolver estratégias que permitam satisfazer as necessidades dos trabalhadores e aumentar o seu desempenho, e consequentemente, a eficácia da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, D., & Moura, G. (2001). Organizational identification: Psychological anchorage and *turnover*. In Hogg, A. Michael & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 131-148). Philadelphia, HK: Psychology Press Ltd.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175 –197.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned of the behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich N., & Romero, A. A. (1995). Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 512–529.
- Asforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-802.

- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Boroş, S., Curşeu, P. L., & Miclea, M. (2011). Integrative tests of a multidimensional model of organizational identification. *Social Psychology*, 42(2), 111-123.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). *Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família*, 26 (3), 275-286.
- Chan, K. B., Lai, G., Ko, Y. C., & Boey, K. W. (2000). Work stress among six professional groups: the Singapore experience. *Social Science and Medicine*, 50,1415-1432.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12 (5), 416-432.
- Cordeiro, J. (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os quadros superiores das Empresas do Sector de Componentes para automóvel*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego. Lisboa: ISCTE

- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Cruz, A. (2014). *Práticas de Responsabilidade Social e Identificação Organizacional: o papel mediador do prestígio externo percebido numa amostra do setor bancário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- D'Amorim, M. A. (1995). A relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In A. Tamayo, J. E. Borges - Andrade & E. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp.110-115). São Paulo, SP: Estação das Artes Produções Gráficas Ltda.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: building theory through conversations* (chap. 7, pp. 245-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279–301.

- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1 (2), 47-67.
- Fink, C. B., & Fink, C. B. (1952). *The Manager`s desk reference*: New York. American Management Association.
- Fox, D., Byrne, V., & Rouault, F. (1999). Performance improvement: what to keep in mind. *Training and Development*, 53, 38-54.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labour Office.
- Fridman, B., Hatch, J., & Walker, D., M. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro.
- Grzywacz, J. G. (2002). *Toward a theory of work-family facilitation*. Papel apresentado no 32nd Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop of the Persons, National Council on Family Relations, Houston, Estados Unidos da América.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38 (2), 110-123.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *ANS: Advances in Nursing Science*, 11 (2), 12-28.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.

- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 373-389.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Huang, Lawler, & Lei. ( 2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 15- 23.
- Jackson, S., & Shuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.
- Kreiner, G. E., & Asforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Licht, R. H. (1990). *Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Maertz, C. P. (2001). *Why employees stay with or quit an organization*. Comunicação apresentada na 61ª Annual Meeting of the Academy of Management. Washington, DC.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., & Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 49-72. ISSN: 1678-6971.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. B., & Latorre, M. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Rev Saúde Pública*, 38 (1), 55-61.
- Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Meyer, P., & Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Califórnia: Sage Publications.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7, 111-116.

- Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas. In. Caetano, A. & Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M., & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to Job Satisfaction: A field study. *Building Research & Information*, 37 (2), 129-147.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ovadje, F. (2009). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10 (2), 64-80.
- Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1983). Demographics, job satisfaction, and propensity to leave of industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 11 (1), 33-48.
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent*. Doctoral Thesis in Human Resources Management. University of Zurich.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.



- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rafael, M. & Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.
- Ramos, M. G., López, M. E. L., & Corona, M. A. M. (2007). Satisfacción Laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería. Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15 (2), 63-72.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Reham Safdar, M. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical study of Public Sector Organization of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (1).
- Ribeiro, R. (2000). Recrutamento e selecção. In Caetano, A. & Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 267-300). Lisboa: RH Editora.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1 (1), 37-64.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rocha, L. E. (1996). *Estresse ocupacional em profissionais de processamento de dados: condições de trabalho e repercussões na vida e saúde dos analistas de sistemas*. Dissertação de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo.

- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management, 49* (2), 149-172.
- Rose, R., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance improvement, 45*, 18-24.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*, 324–347.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management, 16*, 921-928.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). Fluid fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity. *The Academy of Management Review, 25* (1), 143–145.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal, 41*(5), 511-525.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Estados Unidos da América: SAGE Publications, Inc.
- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior, 1*(4) 253–273.
- Steel R. P., Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*, 673–686.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp. 325-385). Greenwich, CT: JAI Press Inc.

- Stefano, S., Zampier, M., & Maçaneiro, M. (2006). *Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do paraná. Obtido a 29 de Março de 2016 de:*  
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The socialpsychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 56-63.
- Tavares, S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-f m lia. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Tett, R., & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Trice, H., & Beyer, J., (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorisation theory*. London: Blackwell.

- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Van Knippenberg, D., & Sleenbos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Welbourne, T., & Andrews, A. (1995). Predicting performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.
- Wood, O. R. (1976). *A Research Project: Measuring job satisfaction of the community college staff*. *Community College Review*, 3(3), 56-64.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 2nd ed. Boston, MA: McGraw-Hill.